

# PENCAPAIAN KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI KOMPETENSI INTI

Salamatun Asakdiyah \*)

## Abstrak

*Artikel ini membahas tentang implementasi konsep kompetensi inti sebagai salah satu strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Kompetensi ini merupakan pembelajaran secara kolektif dalam organisasi yang mengacu pada harmonisasi pola koordinasi antara production skill, dan teknologi. Selain itu kompetensi ini juga merupakan konsep yang menunjukkan corporate capability dalam rangka menyesuaikan corporate strategy dengan perubahan lingkungan bisnis.*

*Pembentukan kompetensi ini tidak secara langsung menimbulkan keunggulan kompetitif, akan tetapi perlu dilacak terlebih dahulu routing terbentuknya produk inti di dalam persaingan. Dengan demikian yang dilihat bukan produk akhir melainkan ditekankan pada prosesnya. Implementasi kompetensi ini akan berhasil jika dibangun dengan mempertimbangkan faktor-faktor karakteristik kompetensi inti, persyaratan, serta langkah-langkah yang harus dilalui dalam membangun kompetensi inti.*

## PENDAHULUAN

Globalisasi dan liberalisasi perdagangan dunia berakibat perubahan yang cepat pada lingkungan bisnis. Hal ini menyebabkan situasi persaingan bisnis yang sangat ketat. Persaingan yang sangat ketat ini oleh D'Aveni (1994) disebut hiperkompetensi yang ditandai dengan adanya dinamika *manuver* yang semakin agresif di pasar. Seperti yang dikemukakan oleh Ray (1992) bahwa setiap perubahan memunculkan adanya tantangan-tantangan baru dan peluang-peluang bagi eksekutif, dan perubahan pasar merupakan akibat dari adanya : (1) persaingan global yang cenderung semakin ketat, (2) selera konsumen yang selalu berubah, (3) teknologi yang mengalami perubahan secara cepat, (4) deregulasi di berbagai sector, dan (5) kondisi sosial yang juga mengalami perubahan (Dharmmesta, 1997). Kondisi semacam ini menuntut suatu perusahaan untuk mengadakan penyesuaian antara strategi yang digunakan dengan perubahan yang ada, sehingga perusahaan akan survive dan unggul dari pesaingnya.

Salah satu strategi yang dapat digunakan agar perusahaan survive dan unggul dengan pesaingnya adalah strategi yang berdasarkan sumber daya (*resource-based strategy*). Strategi ini mengkombinasikan antara Analisa internal dan Analisa eksternal perusahaan sebagai kumpulan asset-aset fisik, non fisik dan kemampuan organisasi yang sangat berbeda dengan perusahaan lainnya (Usahawan, 1996). *Resource-Based Strategy* mengutamakan pengembangan kapabilitas internal superior, yang tidak transparan, sukar ditiru atau dialihkan oleh pesaing, dan yang memberi sumber daya saing jangka Panjang yang melebihi tuntutan-tuntutan masa kini di pasar, dan *ressesion proof*. oleh karena itu perusahaan harus mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari segala asset yang mungkin bisa memberi manfaat yang lebih baik bagi konsumen (Widjaja, 1995).

Keunggulan kompetitif perusahaan lebih ditentukan oleh kemampuan unik suatu perusahaan dalam proses mengkonsolidasikan berbagai sumber daya, sehingga membentuk suatu



kompetensi inti (Huseini, 1994). Selain itu kompetensi inti merupakan kemampuan perusahaan untuk mengungguli perusahaan competitor secara keseluruhan, bukan hanya sebatas aspek produksi, pemasaran, keuangan atau SDM. Akan tetapi kompetensi inti terletak pada jalur *corporate strategy* dan bahkan merupakan inti dari padanya (Adnanputra, 1994).

Kompetensi inti bisa terbentuk bila perusahaan mempunyai visi yang jelas. Visi itu sendiri berawal dari intuisi. Sedangkan intuisi tersebut akan dimanifestasikan dengan segala resikonya. Kemudian melalui proses belajar akan dibentuk *networking*. Pada gilirannya akan ditemukan core business yang dianggap menguntungkan, sehingga perusahaan mampu bersaing di pasar global. Akhirnya kompetensi ini akan ditemukan. Kalau kompetensi inti sudah ditemukan atau diperoleh, maka harus dipelihara. Kompetensi inti ini pada dasarnya bertumpu pada orang-orang yang berada dalam perusahaan. Dengan demikian kompetensi inti dipengaruhi oleh resiko yang ada dan pengalaman dari perusahaan (Hidayat, 1994).

Mengingat arti pentingnya pembentukan kompetensi inti dalam perusahaan, maka tulisan ini berupaya untuk mengulas bagaimanakah kompetensi inti dapat digunakan sebagai salah satu strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan, sehingga perusahaan dapat survive dan dapat bersaing pada pasar global.

## KEUNGGULAN KOMPETITIF

Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan nilai lebih dari pesaingnya. Nilai lebih ini dapat berupa biaya yang lebih rendah dengan manfaat serupa yang ditawarkan pesaing atau manfaat yang jauh lebih tinggi dengan biaya yang lebih tinggi atau hibrida keduanya. Kemampuan memberikan nilai lebih ini dimulai oleh pelanggan dan berasal dari berbagai sumber keunggulan bersaing (Satyagraha, 1994).

Sementara itu Bannett (Dharmmesta, 1997) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif dapat tercipta apabila terdapat kesepadanan antara *distinctive competencies* dari sebuah perusahaan dengan factor-faktor kritis untuk sukses dalam industrinya yang memungkinkan perusahaan dapat mengungguli pesaingnya. Sedangkan Porter (1985) mengemukakan adanya 3 cara untuk mencapai keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Keunggulan Biaya

Merupakan strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menjadi produsen yang biayanya paling rendah.

2. Diferensiasi

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya disepanjang beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli.

3. Fokus

Strategi ini menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industry. Strategi fokus memiliki dua varian yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi.

Adapun konsep kompetensi inti yang diajukan oleh Prahalad dan Hamel (1990) tidak secara langsung menimbulkan keunggulan kompetitif. Akan tetapi perlu dilacak terlebih dahulu *routing* terbentuknya produk inti di medan persaingan, sehingga dapat dilihat bukanlah produk akhir yang dikonsumsi oleh konsumen, akan tetapi lebih ditekankan pada prosesnya.



Barney (Lado dan Wilson, 1994) berpendapat bahwa agar kompetensi-kompetensi heterogen menghasilkan keunggulan kompetitif, maka kompetensi-kompetensi harus memenuhi setidaknya dua kondisi, yaitu (1) kompetensi tersebut haruslah berharga, yang memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi kesempatan-kesempatan dan atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan tersebut, (2) hanya sejumlah kecil perusahaan dalam lingkungan kompetitif tertentu yang menguasai kompetensi-kompetensi ini.

Lebih jauh dikatakan bahwa didalam kerangka kerja *resource-based view*, perusahaan dipandang sebagai sebuah *nexus* sumber daya dan kapabilitas yang tidak dibawa dan dijual secara bebas dipasaran. Sebatas bahwa sumber daya dan kapabilitas spesifik perusahaan ini menghasilkan keuntungan ekonomis yang tidak dapat ditiru secara sempurna melalui tindakan pesaing, maka akan menjadi sumber potensial keunggulan kompetitif berkelanjutan (Lado dan Wilson, 1994). Sumber daya-sumber daya ini mencakup semua faktor baik yang berwujud maupun tidak berwujud, manusia dan non manusia yang dimiliki oleh perusahaan, kemudian diproses untuk menghasilkan barang atau jasa guna memenuhi keinginan konsumen.

### KARAKTERISTIK KOMPETENSI INTI

Menurut Saka Abadi kompetensi inti dapat dijelaskan dari beberapa sudut pandang yaitu: (1) suatu perusahaan dikatakan memiliki kompetensi inti, bila ia tetap survive dan mampu bersaing dalam pasar bebas melalui bidang usaha tertentu yang telah digeluti, kemudian bidang usaha yang ditekuni ini dikembangkan, sehingga ketika pasar semakin kompetitif, ia menjadi *leader*, (2) bila semua sumber daya yang ada dalam perusahaan saling mendukung tercapainya tujuan perusahaan, sehingga mampu memunculkan kompetensi intinya, dan pada akhirnya melahirkan keunggulan perusahaan, (3) perusahaan memiliki kompetensi inti bila perusahaan itu selalu mengikuti perkembangan teknologi dan pengetahuan (Usahawan, 1994).

Prahalad dan Hamel (1990) menyebutkan adanya tiga tahap pengujian terhadap konsep kompetensi inti yaitu menyangkut *potential acces* yang dapat dicoba terhadap keragaman pasar, adanya significant contribution bagi konsumen yang menggunakan end product, dan rintangan kesulitan bagi kompetitor untuk meniru. Dengan demikian konsep kompetensi inti merupakan kemampuan perusahaan untuk mengungguli pesaing bukan pada tingkat fungsi atau bisnis, akan tetapi pada tingkat korporat. Oleh karena itu perusahaan harus mampu menangkap peluang-peluang yang ada, karena konsep kompetensi inti menunjukkan kapabilitas korporat dalam rangka menyesuaikan strategi korporat dengan lingkungan yang selalu berubah.

Seperti yang dinyatakan oleh Schoemaker (1992) bahwa ada beberapa karakteristik yang dapat membantu menjelaskan kompetensi inti, meliputi: (1) pertumbuhannya lambat melalui *collective learning* dan *information sharing*, (2) perkembangannya tidak dapat dipercepat dengan penggandaan investasi, (3) tidak mudah ditiru atau ditransfer ke perusahaan lain, (4) memberikan keunggulan kompetitif.



Sedangkan Quinn menyebutkan adanya 4 ciri kompetensi inti yaitu (Thompson dan Strickland, 1996):

1. Kompetensi inti jarang terdiri dari ketrampilan-ketrampilan sempit atau usaha-usaha kerja dari sebuah departemen tunggal. Namun kompetensi inti tersusun dari terampilan dan aktivitas yang dilaksanakan pada lokasi yang berbeda dalam rantai nilai perusahaan, dan apabila dipadukan akan menciptakan kapabilitas organisasional yang unik.
2. Kompetensi inti pada umumnya bermula dalam usaha-usaha gabungan dari kelompok kerja dan departemen yang berbeda, sehingga para supervisor dan kepala departemen tidak dapat diharapkan untuk melihat pembentukan kompetensi inti perusahaan perusahaan secara keseluruhan sebagai tanggung jawab mereka.
3. Kunci untuk mentransformasikan kompetensi inti suatu perusahaan guna pencapaian keunggulan kompetitif adalah dengan cara mengkonsentrasikan lebih banyak usaha dan lebih banyak bakat disbanding pesaing.
4. Karena kebutuhan pelanggan berubah dalam cara-cara yang sering tidak dapat diprediksikan dan keterampilan spesifik yang dibutuhkan agar mampu bersaing juga tidak selalu dapat diramalkan. Untuk itu diperlukan basis kompetensi yang flexibel guna merespon suatu masa depan yang tidak pasti.

Dengan 4 ciri tersebut diatas, maka pihak manajemen dituntut untuk mengkonsentrasikan perhatian pada sumberdaya-sumberdaya dan aktivitas yang terkait dengan kompetensi intinya, sehingga keunggulan kompetitif akan tercapai.

### **MEMBANGUN KOMPETENSI INTI**

keunggulan kompetensi suatu perusahaan diusahakan oleh kemampuan unik suatu perusahaan dalam proses mengkonsolidasikan berbagai sumberdaya sehingga membentuk kompetensi tertentu. Oleh karena itu untuk membentuk kompetensi inti perlu dilacak terlebih dahulu routing terbentuknya produk inti dalam pasar persaingan. Hal ini berarti perlu dilacak proses transformasi dari *input* hingga *output*. Misalnya untuk melihat kompetensi inti perusahaan rokok, maka harus dilacak mulai dari pengadaan tembakau, kertas tembakau, packaging dan sebagainya. Mungkin saja kompetensi inti perusahaan rokok tersebut tidak terletak pada *output*, namun justru terletak pada pengeringan tembakaunya dalam proses produksi (Huseini, 1994).

Penerapan kompetensi inti dapat juga diterapkan pada bisnis jasa, khususnya pada bisnis ritel (Stalk, Evans, dan Shulman, 1992). Hal ini dapat dilihat pada keberhasilan Wal-Mart dalam memenangkan persaingan atas pesaing utamanya yaitu K-Mart yang mengkonsentrasikan strategi unit bisnisnya pada *product centered*. Untuk memenangkan persaingan ini Wal-Mart menekankan pada penyediaan barang yang bermutu, mengusahakan agar barang yang dijual tersedia tepat waktu, penentuan biaya kompetitif, membangun dan mempertahankan reputasi berdasarkan kepercayaan absolut.

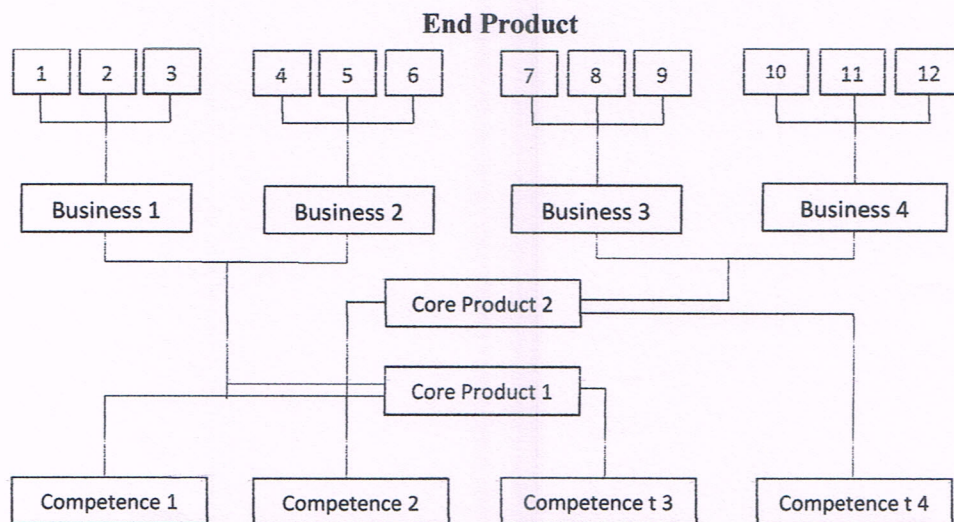
Wal-Mart juga menerapkan Teknik *cross-docking*. Dengan Teknik ini barang terus menerus dikirim ke gudang-gudang Wal-Mart untuk diseleksi, dikemas kembali dan



dikirim kembali ke toko-toko tanpa harus disimpan sebagai persediaan. Dengan Teknik *cross-docking* ini dapat menghemat biaya persediaan. Selain itu, dengan harga yang rendah memungkinkan Wal-Mart untuk menghemat biaya promosi, dan kestabilan harga juga membuat penjualan lebih mudah diprediksi. Strategi *everyday low prices* yang memberikan pada konsumen penawaran yang lebih baik dengan menghemat biaya iklan. Semua hal tersebut diwujudkan dalam membangun kunci sukses Wal-Mart yang didukung oleh budaya pelayanan yang baik. Misalnya adanya *greeters* yang menyambut para pengunjung di pintu masuk, memotivasi para pekerja dengan memperbolehkan mereka memiliki bagian dari bisnisnya.

Prahalad dan Hamel (1990) mengemukakan bahwa membangun kompetensi inti dalam kegiatan bisnis seperti menumbuhkan kembangkan suatu pohon yang besar. Batang dan dahan utamanya adalah *core products* (produk inti). Dahan yang lebih kecil atau ranting merupakan unit bisnis. Daun, bunga dan buah merupakan produk akhir. Sedangkan sistem akar yang menyediakan dan menjamin pasokan makanan bagi pertumbuhan pohon adalah kompetensi intinya. Oleh karena itu jika melihat keunggulan kompetitif atas produk akhirnya saja ibarat melihat kekuatan pohon dari daun atau buahnya saja. Mata rantai antara kompetensi inti dengan produk akhir adalah produk inti. Produk inti merupakan komponen yang memberikan kontribusi atas nilai yang diciptakan dari produk akhir. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1.  
Competencies: The Roots of Competitiveness



Untuk menerapkan kompetensi inti sebagai cara *capabilities based strategy*, maka ada beberapa persyaratan yang harus dilalui, yaitu: (1) Top Management harus memiliki persepsi bisnis dalam konteks kemampuan strategis, (2) mengidentifikasi dan menghubungkan routing proses bisnis yang penting untuk dapat memenuhi kebutuhan



konsumen, (3) tanggung jawab dan peran para pimpinan korporat yang kondusif untuk membangun suatu *capabilities based strategy* (Huseini, 1994). Hal ini berarti bahwa dengan dilaluinya beberapa persyaratan ini, maka akan mempengaruhi keberhasilan penerapan kompetensi inti, sehingga keunggulan kompetitif perusahaan akan tercapai.

Thompson dan Strickland (1996) mengemukakan bahwa pelaksanaan strategi yang superior merupakan hal yang penting dalam situasi dimana pesaing memiliki strategi yang mirip dan dapat langsung meniru manuev-manuver strategis satu sama lain. Dengan demikian membangun kompetensi inti kan kapabilitas organisasional yang tidak dapat diimbangi oleh pesaingnya, merupakan salah satu cara terbaik untuk meng-out execute para pesaingnya. Oleh karena itu salah satu tugas pengimplementasi strategi terpenting dari manajemen adalah memandu pembangunan atau pembentukan kompetensi inti tersebut dalam cara-cara yang secara kompetitif unggul.

Lebih jauh dikatakan oleh Thompson dan Strickland (1996) bahwa kompetensi inti berksitsn dengan setiap faktor yang secara strategis relevan; yang mencakup: kecakapan yang lebih tinggi dalam pengembangan produk, pengetahuan manufaktur yang lebih baik, kapabilitas untuk memberi pelanggan layanan purna jual yang lebih baik, respon yang lebih cepat pada kebutuhan pelanggan yang terus beruah, kinerja yang superior dalam meminimalkan biaya, kapasitas untuk merekayasa ulang dsn mendesain ulang produk lebih cepat dari pesaing, sistem manajemen inventors yang superior, ketrampilan pemasaran dan *merchandising* yang kuat, pendalaman khusus dalam teknologi unik, atau efektivitas yang lebih besar dalam mempromosikan kerja sama antara serikat dengan manajemen. Sebagai contoh kompetensi inti Honda adalah kedalaman kepakarannya dalam teknologi mesin bensin dan desain mesin kecil, dan Intel adalah dalam desain chip-chip kompleks untuk personal computer. Sedangkan kompetensi inti Procter & Gamble terletak dalam keterampilan pemasaran distribusinya yang hebat dan kapabilitas R & D-nya dalam 5 teknologi inti yaitu: lemak, minyak, struktur kulit, surfactant dan emulsifier.

Selain itu, kompetensi inti suatu perusahaan timbul secara berangsur-angsur pada saat perusahaan meningkatkan ketrampilan, atau pada saat merespon problem pelanggan, adanya peluang teknologi, pasar baru dan manuver kompetitif pesaingnya. Kadangkala para manajer perusahaan bisa meramalkan perubahan-perubahan mendatang yang berkaitan dengan kebutuhan pasar-pelanggan dan secara proaktif membangun perangkat-perangkat kompetensi inti baru yang menawarkan suatu keunggulan kompetitif.

Sementara itu Markides dan Wiliamson (1994) menghubungkan gagasan tentang dinamika kompetensi terhadap strategi diversifikasi yang berhubungan. Mereka membedakan 4 jenis keunggulan potensial yang juga berhubungan dengan cara mencapai *corporate coherence*, yang mencerminkan dinamika baik asset strategis maupun kompetensi inti, yang meliputi (Christensen dan Foss, 1997):

1. Asset Amortization



Merupakan potensi untuk menghasilkan ekonomi pada lingkup SBU yang dapat memberikan aset strategis yang sama.

2. **Asset Improvement**

Merupakan potensi untuk menggunakan kompetensi yang terakumulasi dalam pelaksanaan pembangunan atau penetapan suatu aset strategis dalam satu SBU, untuk membantu meningkatkan aset strategis yang ada dalam SBU lainnya.

3. **Asset Creation**

Merupakan potensi untuk menggunakan suatu kompetensi yang dikembangkan melalui pengalaman pembangunan aset strategis dalam bisnis yang ada, untuk menciptakan suatu aset baru dalam bisnis yang baru.

4. **Asset Fission**

Merupakan potensi dari proses diverifikasi yang berhubungan untuk mengembangkan kompetensi inti yang ada dalam perusahaan. Jika perusahaan membangun aset strategis dalam suatu bisnis yang baru, maka hal ini berarti akan mempelajari keahlian yang baru. Pada gilirannya akan memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan aset dalam bisnis yang ada.

*Asset Amortization* dan *Asset Improvement* menunjukkan dimensi usaha eksploitasi. Sedangkan *Asset Creation* dan *Asset Fission* menunjukkan dimensi usaha eksplorasi. Dengan demikian untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan, maka harus adanya keseimbangan trade off antara dimensi usaha eksploitasi dengan dimensi usaha eksplorasi.

## **LANGKAH-LANGKAH MEMBANGUN KOMPETENSI INTI**

Dalam upaya membangun kompetensi inti diperlukan kerjasama dari setiap fungsi manajemen baik didalam maupun di luar perusahaan. Hal ini berarti CEO mempunyai peran penting dalam membangun kompetensi inti, karena menyangkut pembuatan keputusan serta dibutuhkannya kemampuan mereka untuk mengelola perubahan proses interaktif belajar secara terus menerus (Huseini, 1994).

Oleh karena itu pihak manajemen tidak boleh puas dengan kompetensi inti yang sudah dibentuk atau dibangun. Akan tetapi pihak manajemen harus selalu memelihara agar kompetensi inti yang sudah dibangun sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat. Dengan demikian perhatian manajemen yang berdedikasi pada tugas untuk membangun skill dan kapabilitas internal yang secara strategis relevan, merupakan kunci implementasi strategi yang efektif (Thompson dan Strickland, 1996).

Untuk membangun kompetensi inti, Schoemaker (1992) mengemukakan adanya 4 langkah utama, yaitu:

1. Membuat scenario secara luas (*broad scenarios*) mengenai berbagai kemungkinan yang terjadi dan harus dihadapi perusahaan dimasa depan.
2. Melakukan Analisa kompetitif tentang industri dan segmen-segmen strategis nya.
3. Menganalisa kompetensi inti perusahaan dengan pesaing.



4. Mengembangkan visi strategis dan mengidentifikasi pilihan-pilihan strategis.

Sedangkan Saka Abadi mengemukakan adanya berbagai alternatif yang bisa dilakukan perusahaan dalam usaha membentuk kompetensi inti, yang meliputi (Usahawan, 1994):

1. Melakukan *strategic partnership* secara regional maupun global. Hal ini dimungkinkan mengingat tata hubungan ekonomi dunia mulai terintegrasi.
2. Perusahaan bisa memanfaatkan strategi *Benchmrnarking* sebagai alat untuk membentuk kompetensi inti. Perusahaan dapat melakukan *benchmark* (perbandingan) dengan perusahaan terbaik. Kemudian memilah-milah faktor penyebab keunggulan perusahaan lain dan mencoba menirunya. *Benchmrnarking* ini bisa juga dilakukan melalui test pasar dengan dukungan riset pasar yang kuat.

### KESIMPULAN

Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui kompetensi inti. Pembentukan kompetensi inti tidak secara langsung menimbulkan keunggulan kompetitif, akan tetapi perlu dilacak terlebih dahulu routing terbentuknya produk inti didalam persaingan, sehingga yang dilihat bukanlah produk akhir melainkan ditekankan pada prosesnya.

Konsep kompetensi inti merupakan kemampuan perusahaan untuk mengungguli pesaingnya bukan pada tingkat fungsi atau bisnis, akan tetapi pada tingkat korporat. Dengan demikian konsep kompetensi inti menunjukkan kapabilitas korporat dalam rangka menyesuaikan strategi korporat dengan lingkungan bisnis yang selalu berubah.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adnanputra, A.S. (1994), "Core Competence," *Usahawan*, No.04, Th. XXIII, April, h.68.
- Chiristensen, J.F. dan N.J.Foss (1997). "Dynamic Corporate Coherence and Competence Based Competition: Theoretical Foundations and Strategic Implication," In A. Heene dan R. Sanchez (Ed.), *Competence Based Management*, Chichester: John Wiley & Sons.
- D'Aveni, R.A. dan R. Gunther (1994), *Hypercompetition: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: The Free Press.
- Dharmmesta, B.S. (1997), "meningkatkan Daya Saing Perusahaan Dalam Era Persaingan Global," *Kajian Bisnis*, No. 10, Januari, h.47-60.
- Hidayat (1994), "Core Competence: Merealisasi Vision," *Usahawan*, No.04, Th.XXIII, April, h.20-23.
- Huseini, M. (1994), "Penciptaan Kompetensi Anti Sebagai Model Persaingan Bisnis Masa Kini," *Usahawan*, No.04, Th.XXIII, April, h.24-26.



Ladcy, A.A. dan M.C. Wilson (1994), "Human Resources System and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, vol.19, No.04, h.699-727.

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.

Prahalad, C.K. dan G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Mei-Juni, h.79-91.

Satyagraha, H. (1994), "Keunggulan Bersaing dan Aliansi Strategis: Redefinisi SWOT," *Usahawan*, No.04, Th.XXIII, April, h.14-18.

Schoemaker, P.J.H. (1992), "How to Link strategic Vision to Core Capabilities," *Sloan Management Review*, vol.34, No.1, Fall, h.67-81.

Stalk, G., P. Evans dan L.E. Shulman (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, vol.34, No.1, Fall, h.67-81.

Thompson, A.A., dan A.J. Strickland III (1996), *Strategic Management Concepts and Cases*, Ninth Edition, Chicago: Irwin.

Usahawan (1994), "Sebuah Upaya Meningkatkan Daya Saing," No.04, Th. XXIII, April, h.27-30.

(1996), "Bersaing Berdasarkan Sumber Daya," No.08, Th. XXV, Agustus, h.54-55.

Widjaja, A. (1995), "Manajemen Strategik Perusahaan Dalam Dekade 90-an," *Usahawan*, No.9, Th. XXIV, September, h.7-13.